자 원 봉 사 현 장 전 문 가 사 례 기 반 학 습 과 정



자원봉사 현장의 사례로 학습하는

케이스북

Casebook

한국자원봉사센터협회

실천의 영역인 자원봉사활동은 항상 복잡한 문제에 직면하게 되고 문제해결을 위한 종합적인 역량이 요구됩니다. 이 케이스북은 자원봉사 현장에서 발생하는 다양한 사례를 교재의 형식으로 각색하여 사례기반학습(Case-base learning)의 용도로 제작했습니다.

1900년대부터 하버드, 예일, 와튼 스쿨의 경영교육의 기본이 되고 있으며 현재 MBA(경영대학원) 대부분의 수업방식입니다. 법대와 의대의 전통적인 교육방식이기도 합니다.

교재 속의 사례는 현실에 근거한 이야기지만, 정답이 특정되어 있지 않습니다. 토론을 통해 여러 가지 의견과 이슈에 대해 고민하며 문제해결의 역량을 키워가는 방식이 사례기반학습의 주요 목적입니다.

이론 중심의 강의, 일방적 전달식 교수법의 한계를 극복하고자 개발된 이 교재를 통해, 현장의 사례를 함께 고민하며 역량이 성장하는 과정을 경험해보시기 바랍니다.

* 이 교재는 2019년 한국자원봉사센터협회에서 개발한 『자원봉사센터의 질적 변화를 위한 지속가능 표준규범』의 구성을 참조하였습니다. 따라서 이 교재와 관련한 심화학습은 위 표준규범을 참조하시기 바랍니다.

개발기간: 2020.7. ~ 2020.12(6개월)
기획: NPO스쿨(대표 이재현)
제작: 한국자원봉사센터협회

교재의 특성과 활용

이 교재는 이론강의, 직무교육, 전달식 교육에 적합한 교재가 아닙니다. 함께 고민하고 토론하는 과정을 통해 분석하고 판단하며 문제해결력을 향상시키는 교육과정에 적합합니다. 따라서 기초적인 역량강화 과정에는 적합하지 않고, 전문성 향상 과정의 교재로 적합합니다.

사례기반학습은 30명 이하의 분임토론형 워크숍에 가장 최적화되어 있습니다. 그러나 비대면 시대의 여건에 맞추어 2~3명의 소규모 학습그룹에도 적용이 가능합니다. 혹은 온라인 과정을 통해 직접 대면하지 않고도 진행할 수 있습니다.

이 교육을 담당한 교수자는 지식을 전달하는 강사의 역할에서 잠시 벗어나 퍼실리테이터의 역할을 담당해야 합니다. 주어진 사례를 공유하고 함께 분석-토론-평가-피드백의 과정을 거쳐야 합니다. 교수자는 이 과정을 리드하며, 필요할 때 개입하여 관계된 지식과 정보를 지원합니다.

참가자들은 주어진 상황의 해결책에 대해 반드시 합의할 필요는 없습니다. 주어진 문제들은 단기간에 해결할 수 없는 성질의 주제들이기 때문입니다. 명료한 정답을 도출하기 보다는, 해답을 찾아가는 과정에서 정보, 지식, 영감을 습득하시기 바랍니다.



To. 교재를 사용하시는 강사님에게

이 교재는 현장의 사례를 학습내용으로 가공한 것입니다. 자원봉사의 현장에서 공통적으로 보이는 쟁점과 주제를 이야기 형식으로 재구성했습니다. 따라서 강사의 의도에 따라 학습 포인트의 강조점은 달라질 수 있습니다. 이러한 특성을 이해하셨다면, 특정한 정답을 도출하기 위해 유도하지 말고 참여자들이 토론을 통해 다양한 관점에 대해 습득하고 깨달을 수 있도록 소통의 환경을 마련해 주시기 바랍니다.

현장에는 늘 답이 있지만 특정될 경우 부작용도 많습니다. 변화하는 현장에 효과적으로 대처하기 위해서 참여자들이 사고력과 문제해결력을 키울 수 있도록 좋은 질문을 많이 던지시기 바랍니다. 그리고 자유로운 분위기에서 참여자들 간의 정보 교환과 경험 교류를 통해 해결방향을 도출할 수 있도록 도와주시기 바랍니다.

권장되는 워크숍 시간은 다음과 같습니다.(사례 1개 기준)

1) 학습개요: 어떠한 배경의 사례를 학습할 것인지 강사가 사전 안내(5분)
2) 사례공유: 주어진 사례를 함께 읽고 이해(5분)
3) 주제제시: 토론주제 제시 및 토론(25분)
  - 20분간 분임토론 진행(토론주제 선택, 제시 가능)
  - 5분간 KPTA 개별 작성
4) 전체공유: 각 조별로 결과를 발표, 발표 후 강사의 시사점 정리(15분)
5) 마무리

강사님은 참가자들의 토론 결과를 잘 경청하신 후, 다양한 학습의 시사점과 유사한 사례 등을 정리하여 제공함으로써 학습의 효과를 향상시킬 수 있습니다. 경우에 따라 KPTA의 결과는 문서로 정리하여 다른 워크숍에서 사례로 다시 사용할 수도 있습니다.

1. 비전수립

사례 1

A센터는 5년전에 직원들이 모두 참여하는 워크숍을 통해 비전 수립했다. 당시 이사회도 이 비전워크숍에 일부 참여했으나 지역사회의 주요 이해관계자들은 참여하지 않았다. 센터의 비전이 지역사회의 비전이 되려면 지역사회 주요 이해관계자들의 광범위한 참여가 필요한데 실제로는 쉬운 일이 아니다. 100인 원탁토론을 할 수도 없고, 한다고 해서 의견이 하나로 모아지기는 힘들 것 같다. 많은 이해관계자들의 의견도 수렴하면서 효과 적으로 비전을 수립하는 방법이 있을까?



토론 주제

- 각자의 경험을 나눠 봅시다.
- 비전을 직원 참여형으로 수립할 때 기대하는 것이 무엇입니까?
  직원을 배제하고 비전을 수립할 때의 부작용은 무엇일까요?
- 모든 사람들이 참여하는 토론은 왜 결론이 안 날까요?
- 많은 사람들의 의견은 들어야 하는데, 한꺼번에 소통하려니 어려운 것입니다.
  그 대안은 없을까요?
- 센터에 관계된 사람들을 구조화한 후 단계적으로 소통하는 방법이 있다면 무엇일까요?

KPTA 분석

Keep (계속 유지할 요소)	Problem (개선할 문제)
Try (시도하고 노력할 사안)	Action (실천할 사항)

MEMO

2. 운영기구

사례 2

A센터의 이사회(운영위)는 어느 새부터 형식화되었다. 이사회(운영위)에서는 주로 보고사안이 길게 다루어지는 반면, 활발한 토론은 부재한 상황이다. 이사회(운영위) 안건의 대부분이 단순 가부를 묻거나, 찬반 의견을 묻는 안건들이라 토론이 촉발되지 않는다. 어느덧 이사(운영위원)들의 참여는 저조해지고 회의는 요식행위가 되어버린지 오래다. 어떻게 해야 센터에 부담이 되지 않으면서도 이사회(운영위)가 활성화될 수 있을까?





토론 주제

- 이사회는 왜 활성화되지 않을까요? 구조적 문제, 운영적 차원 등 다각적으로 각자의 경험을 나눠봅시다.
- 바람직한 이사회의 역할은 무엇일까요?
- 침체된 회의의 주요 원인이 무엇이라 생각합니까? 회의 내용의 문제인가요, 회의 형식의 문제인가요, 아니면 언행의 표현방식이나 회의 매너에 관계된 문제인가요?
- 신규 이사(운영위원)가 합류하면 센터는 그들의 적응을 위해 무엇을 제공해야 합니까?

KPTA 분석

Keep (계속 유지할 요소)	Problem (개선할 문제)
Try (시도하고 노력할 사안)	Action (실천할 사항)

MEMO

3. 조직관리

사례 3

A센터는 언젠가부터 상하갈등 혹은 세대갈등이 나타나기 시작했다. 선배급들은 거의 센터 초창기부터 일했던 사람들인 반면, 일선의 담당자급은 1년 남짓된 직원들이 많다. 그러다보니 센터의 선배급 관리자들이 생각하는 사업의 주안점과 담당자급 직원들이 생각하는 그것의 격차가 크다.

선배들은 사업의 목표와 성과를 더 중요하게 생각하고 당위적으로 밀어붙이는 반면, 사업의 담당자들은 현실적 여건, 자원, 흐름을 만들어가는 기반 등을 점검하며 갈 수밖에 없는 상황.

매 사안마다 벌어지는 이 인식의 격차, 어떻게 해소해야 하나?



토론 주제

- 유사한 경험이 있습니까? 그렇다면 이 문제의 해결을 위해 무엇을 해보았습니까? 왜 선배와 후배는 말이 안 통할까요?
- 센터에서 슈퍼비전을 하고 있습니까? 슈퍼비전에서 다뤄지는 주제는 무엇이었나요? 어떤 질문을 하나요?
- 직원의 전문성 향상과 책임감 부여를 위해 무엇이 중요할까요? 많은 시도에도 효과가 없었던 이유가 무엇이라 생각합니까?

KPTA 분석

Keep (계속 유지할 요소)	Problem (개선할 문제)
Try (시도하고 노력할 사안)	Action (실천할 사항)

MEMO

4. 시민참여

사례 4

A센터는 동 자원봉사단을 핵심사업으로 설정한 후 10년간 양적으로 많은 성과를 창출했다. 현재 A센터의 동 자원봉사단은 센터의 대표적인 봉사단으로 그 규모가 대단히 커졌다. 그런데 갈수록 각 봉사단 사이에 갈등이 심해지고 있다. 특히 봉사단 리더 간의 갈등이 심해지게 되었고 이를 해결하기 위해 센터가 직접 개입했지만, 행정력은 소진되고 해결책은 딱히 통하지 않았다. 또한 봉사단의 리더를 감투라고 생각하는 자원봉사자들이 늘어났다. 봉사단 리더에 대한 의존도가 높아지니 리더가 활동을 중단하면 봉사단도 함께 침체되는 경우도 생겼다. 건강성을 잃은 봉사단, 그리고 봉사단 간의 갈등조정은 어떻게 해야 할까?



토론 주제

- 보통 봉사단 사이에 갈등이 발생하면 어떻게 해결했습니까?
- 봉사단 사이의 갈등은 어떻게 해결해야 합니까?
- 오래된 자원봉사자의 건강성 회복을 위해 센터는 무엇을 제공해야 할까요?
- 리더 의존성을 탈피하기 위해 어떠한 접근이 필요합니까?
- 기존의 자원봉사활동에서 보이는 정량적 관리 등 자원봉사활동의 관리체계가 이 문제와 관계가 있을까요?

KPTA 분석

Keep (계속 유지할 요소)	Problem (개선할 문제)
Try (시도하고 노력할 사안)	Action (실천할 사항)

MEMO

5. 인사관리

사례 5

A센터는 최근 신입직원 채용에서 큰 곤경을 겪었다. 채용공고를 냈으나 적절한 지원자가 나타나지 않았기 때문이었다. 새로운 직원을 구하기 점점 힘들어지는 상황은 비단 A센터만의 문제는 아니다. 여타 기업에 비해 근무여건이 좋지 않아 지원자가 없다고 짐작해보지만 센터보다 더 열악한 지역단체나 NGO를 보면 꼭 그런 것만은 아니다. 설사 지원자가 많아져 좋은 인재를 채용하려고 할 때 어떤 것이 기준이 되어야 할지 가이드라인이 없다. 직무역량으로 채용해야 하는지, 자세와 태도를 보며 채용해야 하는지에 대한 센터의 인재상도 부재하다. 어떻게 해야 좋은 인재를 채용할 수 있을까?



토론 주제

- 채용에 어려움을 겪은 경험을 나눠봅시다. 채용에 어려움을 겪지 않았다면 그 경험도 나눠봅시다. 이유가 무엇일까요?
- 사회적 취업난에도 왜 지원자는 감소할까요? 채용공고나 센터에 대해 어떤 오해나 선입견이 있는 것일까요?
- 채용 후에 직원에게, 기관의 비전 제시, 직원 전문성 향상을 위해 어떤 노력을 했는지 나눠봅시다.
- 단기적으로는 무엇을 개선하고 장기적으로는 무엇을 개선해야 합니까?

KPTA 분석

Keep (계속 유지할 요소)	Problem (개선할 문제)
Try (시도하고 노력할 사안)	Action (실천할 사항)

MEMO

6. 소통홍보

사례 6

A센터는 최근 유튜브 채널을 오픈했다. 비대면 상황이 전개되면서 모든 사업이 지연되었고, 이에 위기감을 느낀 센터는 적극적으로 유튜브를 활용하겠다고 생각한 것이다. 그런데 동영상을 제작 촬영하는 것도 품이 많이 들 뿐 아니라 그 결과는 처참했다. 한 달 동안 고생해서 4개의 동영상을 업로드했지만 평균 조회수는 20회가 되지 않았다. 담당자는 회의감에 빠졌다. 더 많은 조회수를 위해 자극적인 영상을 고민해봤지만 현실적 여건상 어려운 일이었다. 지난 수년의 홍보활동을 돌아보니, 갈수록 많아지는 SNS는 별 효과가 없었다. 의미도 있고 효과도 좋은 방법은 없을까?



토론 주제

- 최근 주력하고 있는 홍보채널은 무엇인지 경험을 나눠봅시다. 효과 측면에서 어떠했습니까?
- 정성스럽게 올린 페이스북 글이나 유튜브 동영상의 효과가 저조한 이유는 무엇입니까?
- 사람들은 어떨 때 클릭을 할까요?
- SNS를 제외하고 더 좋은 홍보방법은 없을까요?

KPTA 분석

Keep (계속 유지할 요소)	Problem (개선할 문제)
Try (시도하고 노력할 사안)	Action (실천할 사항)

MEMO

7. 연대협력

사례 7

A센터 직원은 최근 지역사회 내 네트워크에 대한 회의감을 느끼고 있다. 지역 내의 여러 봉사단체가 참여하는 네트워킹의 자리가 해마다 열리고 있는데, 언젠가부터 각 봉사단(기관)이 모이면 화합이 아닌, 서로 경계하고 배타적인 모습이다. 일감이나 수요처에 대한 대립 등으로 서로 비협조적인 관계가 되고 있다. 과거에는 회의 시작 전에 우리 지역을 위해 잘 해보자는 취지로 인사말도 서로 나누고 전문강사를 초빙해 교육도 받았지만, 최근에는 이마저도 생략하고 사무적인 이야기만 나누다 헤어지는 상황. 이러다 보니 경쟁과 이기심은 커지고, 지역공동체 의식은 약해졌다. 어디서부터 잘못된 것일까?



토론 주제

- 지역사회의 네트워킹, 연대협력은 어떤 면에서 센터에 필요합니까?
- 과거에는 화합했던 봉사단체들이 서로 대립하고 갈등을 빚는 이유는 왜일까요?
- 과거에 비해 달라진 분위기가 무엇입니까?
- 잘 된 네트워크에는 어떤 요소가 있었을까요?
- 무엇이 필요한 요소이고, 무엇이 배제할 요소일까요?

KPTA 분석

Keep (계속 유지할 요소)	Problem (개선할 문제)
Try (시도하고 노력할 사안)	Action (실천할 사항)

MEMO

8. 사업성과

사례 8

A센터는 최근의 흐름을 따라 지역사회의 중간지원조직을 지향하고 있다. 그런데 중간지원조직의 중요한 역할은 '지원사업'이다. 그러다 보니 센터가 수행했던 사업의 성과가 무엇인지 모호해지는 경우가 많아졌다. 가령 지역의 문제를 해결하기 위해 후원자(봉사자)와 수요처(수혜자)를 연결해주고 그 중간에서 센터가 많은 업무를 지원해주었지만, 정작 그 성과가 센터의 것으로 귀결되지 않고 남에게 공이 돌아가는 현상이 발생한다. 담당 직원은 고생하며 사업을 잘 마쳤지만 자기 성과로 느껴지지 않으니 보람을 느끼기가 어렵고 소진됨을 느끼고 있다. 중간지원조직의 정체성을 유지하면서도 성과를 낼 수 있는 방안은 없는 것일까?



토론 주제

- 위 사례의 본질적 문제는 무엇입니까?
- 중간지원조직의 정체성과 그 특성은 무엇일까요?
- 위 사례에서 센터의 정체성이 문제입니까? 아니면 업무처리가 잘못된 것입니까?
- 센터의 성과는 무엇으로 정의되어야 합니까?
- 센터의 성과를 지역사회, 이해관계자에게 어떻게 알려야 할까요? 각자의 경험은 어떻습니까?

KPTA 분석

Keep (계속 유지할 요소)	Problem (개선할 문제)
Try (시도하고 노력할 사안)	Action (실천할 사항)

MEMO

9. 조직문화

사례 9

A센터는 15년 전 5명의 직원으로 시작했다. 어느 순간 가파른 성장을 거듭하며 수년 전부터는 직원수가 13명이 되었다. 그런데 지금 돌아보면, 5명일 때의 조직문화와 13명일 때의 조직문화는 완전히 달랐다. 규모가 순간 커지면서 조직문화에도 변곡점이 찾아온 것이다. 과거엔 다들 식구처럼 챙겨주는 문화가 있었지만 지금은 개인주의, 부서이기주의, 협업보다 분업, 부쩍 사라진 대화와 패거리 문화 등 낯선 풍경이 펼쳐지고 있다. 회식 등으로 조직문화를 개선해 보려하지만 최근 정서에 맞지도 않고 직원들도 싫어한다. 건강한 조직문화를 위해 무엇을 어떻게 해야 할까?



토론 주제

- 구성원이 많아지면 어떤 변화가 생깁니까? 왜 그런 변화가 생길까요? 구체적으로 어떠한 문제점이 발생합니까?
- 그것의 해결을 위해 시도했던 것은 무엇이며, 효과가 없었다면 왜 그런 것 같습니까?
- 조직문화 개선을 위해 제도나 규칙을 신설한다면 그것이 도움이 될까요? 아니면 부작용만 더 생길까요?
- 조직문화를 형성하는 재료는 무엇이라 생각합니까?

KPTA 분석

Keep (계속 유지할 요소)	Problem (개선할 문제)
Try (시도하고 노력할 사안)	Action (실천할 사항)

MEMO

10. 민관협력

사례 10

A센터는 3년 전 센터가 법인으로 출범하는 큰 변화가 있었다. 민영화가 되면 시청(군·구청)에서 벗어나 운영의 자율성이 생길 것이라는 기대와 달리 최근에는 시청(군·구청)의 협조를 더욱 받지 못하는 상황이 되었다. 과거 직영이었을 때는 시청(군·구청)의 협조가 잘 되었지만 민영화가 된 지금 시청(군·구청)은 자신의 책임이 아니라는 이유로 비협조적인 모습이 종종 보인다. 행정기관과의 원만한 협력, 어떻게 이룰 수 있을까?



토론 주제

- 민간주도성을 위한 민영화가 가지는 과제는 무엇입니까?
- 지자체와의 원활한 협조를 위해 무엇이 중요할까요?
- 센터장이 바뀔 때마다 발생하는 변화는 어떻게 개선하면 좋겠습니까?

KPTA 분석

Keep (계속 유지할 요소)	Problem (개선할 문제)
Try (시도하고 노력할 사안)	Action (실천할 사항)

MEMO

자원봉사 현장의 사례로 학습하는

케이스북

Casebook

발행일 2021.01

발행처 **한국자원봉사센터협회**
서울특별시 용산구 청파로 349, 702호
(서계동, 보은개발빌딩)
T. 02) 715-8008
F. 02) 715-8011
www.kfvc.or.kr

인 쇄 모든커뮤니케이션

디자인 1670-8624